

Wellington Soares da Costa

Pós-graduando em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos pelo
Instituto de Ensino Superior Juvêncio Terra em convênio com a Fundação
Visconde de Cairu e Bacharel em Administração.
E-mail: wcosta@uesb.br

RESUMO

Este artigo propõe-se à análise do novo paradigma organizacional: humanização no trabalho. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, e o objetivo é demonstrar a necessidade desse paradigma para que o homem trabalhe com verdadeira dignidade, ou seja, com reconhecimento do valor de sua pessoa e de seus talentos.

ABSTRACT

This article is intended to analyze the new paradigm of the organizations: humanization in the work. The purpose of the bibliographical research is to demonstrate the necessity of that paradigm for man to work with true dignity and have acknowledged his value and his talents.

1. INTRODUÇÃO

A orientação dada ao conhecimento científico possibilita a auto-realização humana? Quais os reflexos disto nas organizações? O que se propõe para a mudança? O que se tem feito relativamente à humanização no ambiente de trabalho, diante da tremenda concorrência que existe, da falta de ética profissional em alguns casos (às vezes, muitos casos)? O homem real deve ser substituído, por definitivo, pelo homem organizacional? É isso que se deseja?

2. HUMANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO

Desde há algum tempo, firma-se uma fé no processo de modernização tecnológica, ao mesmo tempo em que cresce a expectativa em relação aos benefícios a serem proporcionados por ele.

Para uma boa parte das pessoas, há uma enorme perspectiva nesse famigerado desenvolvimento, como se ele fosse o sinônimo de todos os benefícios a que deve aspirar uma sociedade para ser realmente humana. Todos os problemas humanos passam a ser vistos à luz desta nova categoria. No entanto, começam a surgir os primeiros desencantos, com a percepção da ambigüidade do desenvolvimento econômico-financeiro, que não traz consigo, necessariamente, a solução dos verdadeiros problemas humanos.

A substituição das forças musculares pela máquina causa profunda transformação nas relações sociais. O ritmo de progresso que a tecnologia atual vem imprimindo à sociedade é de tal ordem que as pessoas mal conseguem acompanhá-lo. O indivíduo, como integrante desta civilização eternamente mutante, interroga-se ante o impacto das transformações em todos os setores da atividade humana.

A despeito da presença de considerável realização no setor econômico, o empobrecimento humano torna-se cada vez mais evidente. O homem da sociedade “civilizada” aparece mais “pobre de espírito”, obrigado a consumir “n” produtos e serviços em compassos prefixados. Seus gostos e preferências, preocupações e ansiedades, bem como sua capacidade criadora, são gradativamente canalizados para a satisfação dos interesses de uma sociedade consumista, de maneira que cada indivíduo tenha a sensação de ser um de seus integrantes.

A técnica gera um tipo único de sociedade, limitada em todas as suas manifestações especificamente humanas pelas condições da própria técnica: padronização, racionalidade. Daí resultam a escravidão e a aniquilação do homem, oriundas desse sistema, que se preocupa com a

produção e o consumo com os quais se identifica o progresso nos moldes hodiernos.

Impõe as mais sérias reflexões a constatação de que a sociedade da era tecnológica é insuficiente para que o homem se sinta realizado. O paradigma até então vigente, relacionado à “crença do progresso material ilimitado, a ser alcançado através do crescimento econômico e tecnológico” (CAPRA, 1982: 28), já não atende mais aos novos anseios: a humanização nas relações sociais, quaisquer que sejam elas.

De repente, todos se dão conta de que o homem se perde dentro da sociedade racionalizada. No entanto, a solução quase sempre é procurada nas mesmas fontes produtoras da situação atual. Afirma-se que é preciso levar bem-estar e saber aos que vivem na miséria e na ignorância, mas esquece-se que, mesmo nas sociedades desenvolvidas, a ciência e a técnica já constituem a mais grave ameaça ao homem, principalmente quando não se perde de vista o ferrenho positivismo, orientador de condutas humanas, bem como o triste materialismo dele herdado. E o que dizer da ciência radicalmente positivista, a impedir o reconhecimento de estudos eminentemente científicos no meio científico oficial quando estes colocam em xeque a práxis científica até então aclamada?

O desenvolvimento torna melhor o homem enquanto homem? Todos sabem que não. Dos valores humanos fundamentais é que devem nascer justificativas, caminhos e possibilidades para o desenvolvimento.

Veja-se o que SCHMITZ (1984: 168) assevera sobre os objetivos da universidade: “A sociedade humana necessita de uma tecnologia peculiar às suas próprias características e necessidades, para não se deixar dominar pelas importações e pelo artificialismo cultural e tecnológico, e, principalmente, para não se tornar escrava da tecnocracia desumanizadora”. Isto é extensivo à sociedade contemporânea, considerada amplamente.

O homem desenvolve técnicas e ciências pujantes e admiráveis, mas que, arrancadas de sua raiz humana e destituídas de sua natural subordinação ao homem, acabam submetendo-o e convertendo-se em inumanas. Em outros termos, alcança-se um aperfeiçoamento de aspectos da vida humana, de suas atividades e de seus frutos, contra o homem e à custa dele mesmo: o homem se perde como homem

individual e social; a sociedade mesma, como ordenamento de pessoas livres visando ao bem comum, ou, por outras palavras, como uma sociedade orgânica elaborada a partir de exigências essenciais, que se referem às aspirações comuns insertas no seio da coletividade, é substituída por uma organização cuja força atua e constrange mecanicamente de fora e impõe aos homens determinados fins que não são precisamente os do bem comum humano; o homem fica abandonado a si mesmo, submetido aos mais fortes, ao Estado (quando este é o mais forte), ou se vê devorado pela anarquia, pela oligarquia econômico-capitalista, etc.

Uma sociedade estruturada para o alcance de ideais superiores deve criar uma situação tal de bem comum que seja garantida a aquisição dos meios materiais mínimos à sobrevivência humana digna e, também, dos bens suficientes à educação de todos os indivíduos, para promover integralmente a vida humana. Uma sociedade humanamente organizada deve desenvolver os aspectos da atividade humana imprescindíveis para que se alcancem os bens necessários à promoção de todos os seus membros, de sorte que a estes sejam concedidas as reais garantias de concretização de suas potencialidades:

Da mesma forma que é possível dizer diretamente e sem erro que o propósito ou a meta mais ampla de toda a psicoterapia é o crescimento em direção à auto-realização e em direção ao estado metamotivacional que se consagra na auto-realização, também podemos dizer que esta é a função de qualquer boa sociedade; é também a função de todo bom sistema educacional. (MASLOW, 2000: 58).

É verdade que sem que se saiba claramente o que se espera da ciência, da tecnologia e da vida humana não se pode edificar humanização alguma.

Se se quer que as contribuições da atual cultura no plano das ciências, da moral, das artes e das religiões se voltem para a autêntica humanização e verdadeira preocupação com a auto-realização dos indivíduos, as multifaces do potencial humano devem ser fomentadas em seu despertar, crescimento e maturação.

É de refletir sobre o que diz OLIVEIRA (1999: 81):

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se

encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização.

No contexto do mundo das organizações ou, segundo OLIVEIRA (1999: 79), da “Era Organizacional”, insere-se inapelavelmente o tema “Resgate da humanização no ambiente de trabalho”.

3. PSICOLOGIAS EXISTENCIAL-HUMANÍSTICA E TRANSPESSOAL

Não obstante ser um dos mais recentes ramos do conhecimento psicológico, a Corrente Existencial-Humanística, tida na conta de 3ª Força em Psicologia, muito tem contribuído para o estudo dos problemas humanos. O ponto de vista existencial não é mera especulação, mas um esforço para entender o comportamento humano, e envolve uma abordagem cujo foco central é a pessoa em sua mais profunda intimidade. Assim, é a teoria psicológica que busca uma nova imagem humana, propugnando a auto-realização do homem, considerando-se a sua potencialidade para atingi-la: a auto-realização humana é o tornar-se de maneira efetiva o que potencialmente o homem é. Dentre seus formuladores, destacam-se Abraham Maslow, Rollo May e Carl Rogers.

Mais recente que a doutrina existencial-humanística, a 4ª Força em Psicologia, mais conhecida como Psicologia Transpessoal, relaciona-se sobremaneira com a Física, a Psicobiofísica e a Parapsicologia, sofrendo influência das filosofias orientais; remonta aos estudos de Jung e integra o denominado sistema aberto em Psicologia, que prima pela auto-realização humana e pelo estudo do homem sob a ótica ontológica. ÂNGELIS (2000), uma das expoentes desta corrente psicológica, assevera:

A auto-realização é todo um lento e complexo processo de despertar, desenvolvimento e amadurecimento psicológicos de todas as adormecidas potencialidades íntimas, que estão latentes no ser humano, como suas experiências e realizações ético-morais, estéticas, religiosas, artísticas e culturais. (ÂNGELIS, 2000: 19).

O ser humano é, na sua essência, eminentemente transpessoal. (ÂNGELIS, 2000: 93).

A visão transpessoal do ser confere-lhe dignidade psicológica, restaura-lhe o sentido de humanidade para o qual a Vida aplicou bilhões de anos desde o momento em que apareceram as primeiras cadeias de

açúcares na profundidade das águas oceânicas [...]. (ÂNGELIS, 2000: 163-164).

Versando sobre as mudanças atuais e seus reflexos irrefreáveis no mundo dos negócios, VERGARA (2000: 30) faz a observação de que:

(...) nas atuais relações de trabalho o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados. A esse novo pacto podem ser somadas as expectativas provenientes de valores emergentes da sociedade, como, por exemplo, o desejo de maior participação e a busca de auto-realização.

Autor e herdeiro de séculos de conquistas técnicas de poder sobre a natureza, o homem da contemporaneidade se encontra no palco de lutas ideológicas. Tais conquistas são a sua grandeza e, ao mesmo tempo, o maior perigo para ele, pois a imagem que o homem do início do século XXI tem de si mesmo, bem como de sua própria existência, e seu autoconceito como indivíduo responsável têm-se desintegrado. Vive-se um paradoxo.

Há uma tendência atual de valorização demasiada da máquina, em detrimento da compreensão do papel do homem na sociedade, assim como dos perigos desumanizantes decorrentes dessa supervalorização. No início da década de 80, CAPRA (1982: 191) registra que “os primeiros donos de manufaturas (...) entenderam muito bem que as máquinas podiam substituir os trabalhadores e, portanto, podiam ser usadas para mantê-los dóceis e receosos”. Como muito bem observa TELES (1999: 8), o homem é “Peça de uma engrenagem social, quase sempre desumana e cruel”. Lembre-se, ainda, a afirmação de OLIVEIRA (1999: 30) de que a automação, nas primeiras décadas do século passado, “colocava o sindicato como mediador entre o assalariado e o progresso técnico, permitindo que o primeiro não temesse o segundo, mas obrigando o segundo a respeitar o trabalhador”. Esse direcionamento foi decorrente das condições históricas, e o presente requer uma impostergável reflexão sobre o problema. Onde fica a autoconsciência da humanidade? A individualidade de cada um não está sendo destruída graças à robotização e à massificação humanas?

Torna-se urgente a adaptação do processo tecnológico aos valores humanos reais, valores de uma sociedade desenvolvida e equilibrada verdadeiramente. Da mesma forma que o psicólogo e filósofo norte-americano William James, o autor deste artigo acredita que a ciência deve ser feita para o homem, e não o homem para a ciência.

4. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Apesar de ser uma ciência recente, a Psicologia, como estudo da alma ou do comportamento, já se desenvolveu o suficiente para influenciar direta ou indiretamente o cotidiano dos indivíduos, prestando grandes serviços à humanidade não só no aspecto clínico mas também no que se refere a determinadas áreas do conhecimento, tal como a Administração.

Num mundo em que a tecnologia é a mola propulsora do “progresso”, é de suma importância levar-se em conta o elemento humano como parte integrante da sociedade contemporânea. Por meio da compreensão que a Psicologia proporciona da natureza humana, ao lado de outras ciências, tem-se a capacidade para prever, dirigir e melhorar o comportamento humano – claro que conforme os parâmetros de uma ética superior.

Inegável é a existência de confrontos de interesses entre as organizações e as pessoas que as integram. A razão disto está no fato de muitos dos objetivos individuais serem diferentes dos que a organização persegue, ou, não raro, antagônicos a estes. Face a essa realidade, ressuma importância a atuação do psicólogo organizacional, a qual, infelizmente, fica restrita, na mais das vezes, às funções de recrutamento e seleção de pessoal. Faz-se mister, inicialmente, o entrosamento desse profissional com todas as áreas administrativas da organização. Sem dúvida alguma, deve estar lotado na área de pessoal, mas o seu confinamento a essa área limita enormemente as suas oportunidades de trabalho, até porque, na atualidade, a tônica da administração de Recursos Humanos (RH) é todos os setores serem responsáveis por eles (segundo NETO, 1999: 32, “A Administração dos Recursos Humanos se transforma em uma função de responsabilidade de toda a organização que deve gerir e desenvolver os seus ‘talentos organizacionais’”).

Necessária se torna, portanto, uma atuação mais abrangente do profissional da Psicologia das

Organizações. Inter-relacionando suas tradicionais funções com o sistema social da organização, participando mais ativamente dos processos decisórios organizacionais, promovendo assistência psicossocial ao trabalhador, diagnosticando e prognosticando problemas e, sobretudo, prevenindo sua ocorrência, o psicólogo organizacional poderá contribuir substancialmente para a solução de um maior número de problemas humanos no ambiente de trabalho.

Intervindo de forma efetiva no processo de satisfação das necessidades humanas, o psicólogo organizacional estará em condições de levar os indivíduos ao desempenho mais satisfatório de suas atribuições, a fim de serem alcançados melhores resultados para a organização, como a produtividade no trabalho (paradigma inarredável), sem relegar a segundo plano o paradigma emergente: a humanização real no ambiente de trabalho, para a obtenção da qualidade de vida que se deseja e a auto-realização dos funcionários.

5. FATOR HUMANO NO TRABALHO

O fator humano no ambiente de trabalho tem sido tema de pesquisas científicas, notadamente na área de Administração.

Frederick Winslow Taylor e Frank B. Gilbreth, dois dos fundadores da Administração Científica, estudaram o elemento humano no trabalho a fim de torná-lo mais produtivo. Demonstraram que estudos sistemáticos do desempenho humano na indústria levam a uma produção mais elevada pelo esforço aumentado da mão-de-obra, esforço que, dadas determinadas condições, pode ser mantido indefinidamente. Dando grande importância à capacidade humana de trabalho, esses autores fazem surgir o homem “tempo-e-movimento” no cenário industrial.

A indústria contemporânea muito deve ao trabalho pioneiro desses dois teóricos e de seus seguidores, que deixaram, não obstante, um legado de mecanização do trabalho humano (depois, surgiram as tentativas “de fachada” de valorização do elemento humano, presentes em muitas organizações não industriais).

Se um homem produz um certo número de artigos cientificamente calculado, ninguém se importa muito com o que ele, o trabalhador em

particular, pode pensar ou sentir. Um aumento de produção é certamente alcançado como resultado dos estudos de Administração Científica. Entretanto, o que está sendo estudado, em verdade, é muito menos o homem em sua complexa totalidade – MEYERSON *apud* MASLOW (2000: 40) se expressa no sentido de que “se não lidarmos com o funcionário como um todo, ou com a vida do funcionário, estamos lidando somente com parte do poder ou da criatividade da pessoa”¹.

Inegavelmente, é mais do que simples bom senso estabelecer níveis razoáveis de esforço e desempenho humanos, a fim de serem relacionadas com os planos produtivos a capacidade real das máquinas e a produção da mão-de-obra. Todavia, muitas empresas chegam a declinar como comunidades sociais em favor de uma “eficiência” e de uma “produtividade” aumentadas, com prejuízo para as qualidades mais elevadas do homem, particularmente seu sentido de dignidade como indivíduo.

É de bom alvitre não esquecer que é intrínseca aos negócios a verificação de que “estamos no negócio de formar equipes para fazer coisas para empresas que criam valor para elas. Sem nossas pessoas, não temos negócio, nem fazemos nada tangível!” (MEYERSON *apud* MASLOW, 2000: 39). Isto ilustra satisfatoriamente a insofismável relevância do homem no mundo empresarial. Desconsiderar que os recursos humanos não são meros recursos, porém pessoas em sua pujança verdadeiramente humana (permita-se a redundância), é ir de encontro à obtenção do fim mais perseguido pelas empresas: o lucro, seja financeiro ou social.

E Sua Santidade, o Papa João Paulo II, *apud* MASLOW (2000: 61), magistralmente e de maneira irretocável, assim se expressa:

O propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador; outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois, a longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio.

É esse diferencial que já torna algumas organizações mais competitivas.

Ao discorrerem sobre as mudanças organizacionais, PEREIRA e SANTOS (2001: 58-59) consignam:

(...) Tudo começa com as pessoas, embora uma organização não possa ser simplesmente caracterizada como uma reunião de pessoas (...). Por isso se explica por que um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis: de identidade, relações, processos e recursos. De fato, uma organização somente se desenvolve se as pessoas que a compõem também se desenvolverem e vice-versa.

Isso retrata a imprescindibilidade de valorizar-se o elemento humano, muito embora sejam vistas práticas que desmentem flagrantemente o discurso de seus agentes e comportamentos que desrespeitam a ética por parte de quem se encontra na cúpula administrativa, bem como de quem exerce, nos moldes hoje ultrapassados, a função de Gerente de RH (ou que deveria exercê-la), notadamente nas instituições públicas.

6. COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas organizações tratam os problemas humanos de maneira fragmentária, pois muitas vezes o ambiente real de trabalho e os valores do indivíduo são ignorados.

Por intermédio de disciplinas tais como Administração, Relações Humanas, Sociologia Industrial e Psicologia Social na Indústria, tem-se tentado discernir como gerir com eficácia os recursos humanos. Estudam-se as complexas relações organizacionais, tentando-se apresentar

¹ Segundo VELLOSO (2000), “Por influência dos físicos clássicos tentamos transformar as empresas num mundo objetivo, lógico, racional, e o homem numa máquina. Tudo bem medido e bem quantificado. Tudo bem dividido e bem separado, e deu certo por muito tempo. Mas o cartesianismo autoritário e separatista já não vem funcionando como antigamente. Aquela história do empregado ser pago para obedecer e cumprir ordens já não dá os mesmos resultados e até causa prejuízos. Se um empregado não pode usar sua criatividade para realizar-se e, com isso favorecer a empresa, usa essa mesma criatividade para livrar-se das coisas que julga desagradáveis. Isto nem sempre favorece a empresa, por vezes gera custos e grande parte deles invisíveis”.

uma visão realística das interações entre as pessoas e a estrutura organizacional. Todavia, nem sempre as pressões conflitivas são resolvidas de modo adequado. O gerente sabe o que a organização espera dele, apesar de às vezes não saber utilizar os métodos convenientes para a obtenção dos melhores resultados: a falta de maior participação dos funcionários na tomada de decisões pode consubstanciar a causa de muitos problemas.

É inquestionável o fato de que o trabalho é uma das instituições mais importantes no provimento das satisfações humanas. Sabendo, ainda, quais tipos de ocupações provêm as satisfações humanas em maior ou menor grau, a administração deve ser capaz de prever o impacto de decisões tecnológicas nas relações humanas no trabalho. Analisando o trabalho humano na automação e evitando, tanto quanto possível, que esta automação interfira negativamente na motivação dos indivíduos, o administrador poderá satisfazer aos interesses dos funcionários assim como aos interesses organizacionais. MASLOW (2000: 46) alinha, como um dos pressupostos da Política de Gerenciamento Esclarecido que ele propõe, o de nº 24: **“24. Todos os seres humanos preferem trabalho com significado a trabalho sem significado”** [grifo do autor]. Logo à frente, acrescenta MASLOW (2000: 46): “se o trabalho não tem significado, a vida quase que perde o significado. (...) tudo ganha ou não significado em virtude de sua participação ou falta de participação em uma meta significante ou importante ou amada”.

Por conseguinte, um dos problemas centrais de qualquer gestor é ter funcionários motivados a trabalhar para os objetivos da organização. Exige-se do gestor o conhecimento dos sistemas de valor dos empregados, para a elaboração de um programa de pessoal coerente. OLIVEIRA (1999: 80) registra:

De certa forma, em vez de “servos” da vontade humana, as organizações têm-se revelado em “senhores”, e até mesmo em “razão de ser” de pessoas manipuladas, condicionando e impondo aos seus membros normas, atitudes e personalidades como se este fosse o preço a ser pago pela sociedade para produzir organizações mais racionais e eficientes.

Podem ser acrescentadas, neste ponto da discussão, as seguintes constatações de BERGAMINI (1997: 141-142):

A partir de certa idade, o trabalho passa a fazer parte integrante da vida das pessoas. As atividades de

trabalho representam, então, fonte e oportunidade quase exclusiva com as quais cada um conta para atender não somente às expectativas mais concretas, como também àquelas menos palpáveis que são as necessidades psicológicas. O trabalho, para cada uma das pessoas, reveste-se da importância de ser fonte de equilíbrio individual.

Consoante exposição de FROMM *apud* BERGAMINI (1997: 150):

(...) as pessoas só podem sentir-se seguras e se autoafirmar à medida que sintam oportunidade de reafirmar também suas potencialidades humanas, concretizando sua individualidade. O dever de estar vivo é, ao mesmo tempo, o dever de transformar-se em si próprio, isto é, de transformar-se no indivíduo que ele é em potencial.

Embora sejam feitas estas constatações, forçoso é reconhecer que:

Naturalmente, as condições características do ambiente das organizações não parecem muito favoráveis à ânsia de conhecimento e reafirmação da individualidade dos seus empregados. No geral, percebe-se que a importância e o valor intrínseco que cada pessoa possui são considerados de forma superficial. Bem pouco está sendo feito em termos de procurar conhecer o sentido que cada um dá ao cargo que preenche e à organização em que está. (BERGAMINI: 1997: 165).

BERGAMINI e CODA (1997: 330) afirmam que Lieder “propõe que o elemento mais crítico no momento em que mudanças se tornam imperiosas consiste em deixar predominar a motivação e os talentos de todos, oferecendo, em especial, alguma forma de apoio para que sejam eles utilizados de maneira eficaz na organização”.

7. AUTOMAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Durante muito tempo, as condições materiais de existência humana permaneceram relativamente fixas. A partir de 1800, o sistema de vida mudou de forma inacreditável. Em crescente aceleração, surgiram máquinas a vapor, beneficiadoras de algodão, locomotivas, telégrafo, automóveis, aviões, rádio, energia atômica e explorações espaciais. Contudo, talvez em nenhuma área a mudança tenha sido tão grande como no modo pelo qual o homem ganha a vida.

A Revolução Industrial foi uma revolução não só na tecnologia, mas também nas relações humanas. Conforme BARBIERI *apud* NETO, BISI e GONÇALVES (2000: 246):

A tecnologia (...) também é composta por elementos de caráter administrativo, tais como o esquema de divisão do trabalho, a amplitude de controle, (...). O caráter normativo da tecnologia orienta e disciplina o posto de trabalho em função de uma determinada forma de relação social, ou seja, a tecnologia traduz essa relação social em termos de bens físicos, maquinaria e demais matérias, e de normas de trabalho.

À medida que a tecnologia se torna mais complexa, as pessoas se mostram mais dependentes entre si, porque uma das marcas distintivas da Revolução Industrial é a especialização, que economicamente trouxe grandes vantagens, mas também muitas desvantagens: aborrecimento e perda do sentimento de importância pessoal, de realização, de orgulho do trabalho, de conformidade à orientação dada ao desenvolvimento tecnológico e ao dia-a-dia das organizações. Os efeitos da especialização persistem até hoje. Os funcionários públicos, por exemplo, muito raramente têm participação efetiva no processo decisório das instituições em que trabalham². A Revolução

² KERVELEGAN (2000: 293, 295) assevera que, na tomada de decisão, todos os indivíduos direta ou indiretamente ligados ao problema a ser solucionado devem ser participantes do processo, “**mesmo aqueles contrários às nossas posições** [grifo nosso]. Um grande erro na tomada de decisão é escolher um número reduzido de envolvidos. Toda decisão acertada normalmente conta com uma grande quantidade de envolvidos, bem como uma grande quantidade de variáveis ou de alternativas de solução na formulação dos problemas.” O autor deixa registrado que “as pessoas precisam entender os motivos subjacentes às decisões que as afetarão, pois toda mudança gera incerteza. Abrir canais de comunicação e explicar por que uma decisão foi tomada e como afetará as pessoas, representará muito na redução da resistência e no crescimento do apoio.”

E por falar nisso, lembre-se o setor público, onde ocorrem casos em que os reais interesses (pessoais, diga-se de passagem) de quem decide são camuflados – às vezes, nem isso, e talvez piores sejam os casos de tentativa escancarada de uma pretensa camuflagem. Um sorriso amargo de decepção pode estampar-se no rosto dos servidores públicos compromissados com a transparência e a boa ética da gestão pública, quando constatarem que “são os altos administradores que devem estabelecer e utilizar os padrões éticos, pois, caso contrário, os administradores dos escalões médio e baixo agirão sem ética, acompanhando seus superiores hierárquicos” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRY JR. *apud* KERVELEGAN, 2000: 296). Muitos servidores públicos dos mais ínfimos escalões hierárquicos são mestres, doutores e pós-doutores em ética

Industrial levou a organização dos negócios a tornar-se maior, e o chefe, mais distante. O aprendiz na construção de carroça não sentia dificuldade para falar com o patrão, pois a comunicação era fácil. Hoje, um homem pode passar toda a sua vida trabalhando numa usina de aço, exemplificativamente, e ter dificuldades para falar com o gerente da fábrica (e dificuldades ainda maiores para falar com o presidente).

Operação de máquinas e montagem proporcionam pouca oportunidade de iniciativa, engenhosidade e variabilidade. Por meio de estudos de engenharia, a administração cuidadosamente predetermina os movimentos exatos e a velocidade para cada empregado. Este procedimento assegura que o trabalho seja feito rapidamente, de forma previsível e constante, e coordenado precisamente com os outros. O empregado, num caso extremo, pode simplesmente ter que apertar um ou dois parafusos, repetindo o mesmo ciclo sempre e sempre, sem variação – neste caso, todo desafio mental é eliminado.

A excessiva especialização retira do operário qualquer senso real de habilidade. O trabalho muito subdividido e simplificado oferece pouco desafio ou interesse; por conseguinte, vendo apenas parte de todo o processo, o trabalhador não possui o sentimento de estar realizando uma obra completa, parecendo-lhe indiferente e sem importância a sua contribuição pessoal. O grande MASLOW (2000: 20) afirma que “talvez, a maior parte dos males contemporâneos se deva (...) à introjeção daquele tipo de trabalho do qual não se tem orgulho, que é robotizado e subdividido em partes”. O empregado precisa de desafios. A propósito, SIEVERS (1997: 53-54) argumenta:

A motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho

profissional, porque assim atestam os seus comportamentos diários. Estes mesmos servidores, em oportunidades várias, envergonham-se dos exemplos malsãos da cúpula administrativa da instituição na qual trabalham. Infelizmente, vezes sem conta os altos administradores (e outros não tão altos assim) apresentam-se como mendigos éticos, verdadeiros miseráveis morais, que, apesar da triste condição em que se encontram, representam personagens estimados no palco hilariante de algumas gestões públicas, sendo aplaudidos pela massa de inocentes, prepostos e comparsas, sob os estonteantes holofotes do poder passageiro.

desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm-se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.

Ao ser feita a correlação entre essas constatações e a gestão de recursos humanos, pode-se registrar que as pessoas dão o melhor de si quando o trabalho é percebido por elas como de importância capital, o que passa pela necessidade de a organização tornar o trabalho realmente importante para o seu quadro de funcionários.

Os empregos industriais apresentam os mais sérios problemas em relações humanas. Os empregados em trabalhos simples podem ser treinados e controlados com facilidade, conquanto um preço elevado seja pago: uma total indiferença pelo trabalho, expressa pela desatenção e até mesmo pela sabotagem propositada.

Esforços são feitos no sentido de reverter tal quadro, de sorte que se produzam reações mais favoráveis dos empregados e maior motivação destes. Mudanças que visam à flexibilidade permitem mais contatos sociais e maior controle sobre o processo de trabalho. Algumas companhias têm experimentado deixar, até certo ponto, que os operadores de máquinas cuidem do próprio local de trabalho e do controle de qualidade do que é produzido, e, algumas vezes, certas tarefas são concentradas em uma só, aumentando a responsabilidade do empregado com essa metodologia.

Outras companhias, por intermédio da rotação sistemática dos operários de um trabalho para outro, estão procurando reduzir o tédio desses trabalhadores. Essa prática permite variação, permite que os operários visualizem algo mais da operação total, dando-lhes a oportunidade de adquirir habilidades adicionais. A companhia também se beneficia, uma vez que os trabalhadores se tornam capazes de executar atividades diferentes em caso de emergência.

Talvez um dos meios, entre tantos outros também importantes, de aumentar a satisfação no trabalho seja dar aos operários maior liberdade de execução do trabalho, ou deixar que o grupo de trabalho tome essa decisão, ou, pelo menos, que esse grupo seja

consultado quando da necessidade da tomada de decisões.

8. PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Têm as empresas procurado introduzir programas de pessoal destinados a eliminar suas fontes de inquietação; desenvolver programas de treinamento e promoções (dando ênfase ao mérito); implementar programas de administração de salários e ordenados que ajustem o vencimento à responsabilidade pelo trabalho. Na verdade, as relações humanas nessas organizações precisam ser planejadas para ser assegurado um ambiente conducente à produtividade. Uma administração de boa vontade para com os empregados pode tornar-se muito bem sucedida. Para tanto, é importante um bom nível de relacionamento entre a administração e os empregados. A maneira pela qual o fluxo de informações se dá influencia a qualidade do trabalho: as pessoas que se identificam com o grupo de trabalho do qual fazem parte, nas simpatias e valores, encontram muito mais facilidade para compartilhar as informações de que necessitam, objetivando a coordenação de suas tarefas, do que as pessoas que, conquanto agrupadas, mantêm contatos infrequentes entre si em razão de não compartilharem as mesmas simpatias e valores.

Quando a alta administração se queixa de que os níveis hierárquicos mais baixos não compreendem as necessidades do negócio, há usualmente indicações de que os grupos que compõem a organização acham-se demasiadamente desarticulados. O fato de alguns destes grupos responderem a diferentes supervisores e desenvolverem interesses próprios e mundos separados cria barreiras à comunicação efetiva. Grande quantidade de informações é necessária à execução das muitas tarefas no interior da organização. Por isto, a relação superior-subordinado deve ser a melhor possível, de modo que se busque a conciliação de interesses.

Outra influência fundamental na produtividade é a personalidade humana, particularmente nos trabalhos que exigem alto grau de relacionamento humano, uma vez que um importante componente da personalidade é a capacidade que se tem no trato com as pessoas.

É ingenuidade pressupor que os empregados se ajustam à “camisa de força” da especificação das

tarefas. À medida que estas são executadas, também são avaliadas pelos empregados, que ajustam tais tarefas às necessidades que suas personalidades apresentam. O resultado alcançado é diferente do previsto pela administração: podem ocorrer insatisfação e falta de motivação para o trabalho.

Existem três alternativas principais para o administrador, quando surgem problemas de personalidade atinentes à execução das tarefas: 1) tentativa de modificação do comportamento das pessoas, de modo que o desempenho no trabalho se torne mais consistente com as necessidades da tarefa a ser desempenhada; 2) modificação da tarefa; 3) substituição do funcionário (naturalmente, esta pode ser a alternativa mais dramática e a decisão mais dolorosa).

Desse modo, os estilos de administração podem se constituir em arma poderosa para tornar as tarefas menos ruins e os empregados menos ariscos.

8.1. Homem X organização

Se se deseja compreender como uma organização funciona e saber quais as fontes de problemas humanos que existem no seu interior, não é suficiente apenas a análise do organograma formal. Acreditar que uma organização funcionará harmoniosamente só com um plano organizacional simétrico, cuidadoso e limpo, que mostre a cada homem quem é o seu “chefe” e quais são as suas responsabilidades, é iludir-se. Da mesma forma, é um erro pressupor que o esquema mais lógico de administrar é simplesmente reunir, sob uma supervisão comum, todos os empregados que executam tarefas similares, ou seja, organizar o pessoal consoante um padrão “funcional”.

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas — esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Luta-se para que se alcance a liberdade individual sem colocar em perigo a segurança e o bem-estar dos semelhantes. O homem procura engajar-se num trabalho produtivo que satisfaça as suas necessidades. Não há soluções perfeitas e finais para essas questões. Entretanto, deve-se procurar uma solução possível e plausível: a organização deve ser um sistema humano orgânico.

Soma-se a isso, na busca da maior produtividade do trabalhador, a constatação de que, conforme o chamado “modelo de relações humanas” para a solução dos conflitos homem X organização, é necessário “valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho, e assim, se associam satisfação e produtividade, e se tenta maximizar a primeira para atingir a segunda” (RONDEAU, 1996: 209).

ROMÃO (2001) diz:

Mas, o pior de tudo isso [refere-se o autor a modismos, a exemplo da reengenharia, terceirização e globalização] foi o fruto gerado: a desvalorização do ser humano, que participou desses processos, tentando ajudar sua empresa, e hoje é descartado, como se somente números pudessem indicar lucros, e ótimos resultados fossem o melhor diagnóstico de um negócio. Hoje temos que nos preparar para viver a era emocional, onde a empresa tem de mostrar ao colaborador que ele é necessário como profissional, e antes de qualquer coisa que é um ser humano com capacidades que agregadas à produção da empresa, formarão uma equipe coesa em que o maior beneficiado será ele mesmo com melhoria em sua qualidade de vida, relacionamentos com os pares e, principalmente, o cliente que sentirá isso quando adquirir o produto ou serviço da empresa gerando a fidelização que tanto se busca. O melhor negócio de uma organização ainda se chama gente, e ver gente integrada na organização como matéria-prima principal também é lucro, além de ser um fator primordial na geração de resultados.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vive-se numa época de profundos questionamentos sobre o próprio homem. A tecnologia tem sido a causa de uma série de mudanças no modo de ser e agir do homem. Inegavelmente, o processo tecnológico tem trazido conforto para a humanidade, porém o homem tem deixado de lado alguns de seus valores como indivíduo integrante da sociedade. Conforme

VERGARA e BRANCO (2001: 23), “convivemos com um elevado desenvolvimento tecnológico e um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal”. É preciso, pois, não só galgar estágios avançados de modernização, mas também construir uma sociedade que alie a tecnologia a uma perfeita humanização, a fim de atingir a auto-realização individual e social.

NETO, BISI e GONÇALVES (2000: 245) referem-se aos recursos humanos como “fator indissociável do desenvolvimento econômico e tecnológico”, aludindo ainda ao que denominam “o lado esquecido na gestão empresarial: o homem, considerando a implementação de novas tecnologias”. Segundo VERGARA e BRANCO (2001: 25), o homem, “visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso; antes, como um gerador de recursos”. Para RHINOW (2001: 4), “as pessoas aparecem como um fator de alta relevância para a competitividade e, conseqüentemente, devem ser gerenciadas de forma bastante cuidadosa”.

O paradigma emergente da humanização no ambiente de trabalho deverá levar a sociedade como um todo a questionar a realidade atual, para que se concretize verdadeiramente a empresa humanizada, a qual, em conformidade com o pensamento louvável de VERGARA e BRANCO (2001: 20), é:

(...) aquela que (...) agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo [e não apenas em tais aspectos], além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.”

A afirmação seguinte é lapidar: “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas” (MORGAN, 1996: 142).

Vale a pena o comentário de trechos da festejada obra *O Pequeno Príncipe*. O pequeno príncipe visita o planeta do empresário, que é um sujeito deveras ocupado, sério, que jamais se preocupa com futilidades, não tendo tempo senão para contar e recontar as estrelas, que são todas dele, totalizando 501.622.731 (ele gosta de exatidão). Este empresário só dispõe de tempo para o trabalho, incomoda-se com os questionamentos do príncipe e

se preocupa em possuir estrelas para ser rico e, assim, comprar mais “coisinhas douradas que fazem sonhar os preguiçosos” (SAINT-EXUPÉRY, 2000: 47). O príncipe questiona esse possuir, especialmente a sua utilidade, dizendo, ao terminar o diálogo:

– Eu – disse ele ainda – possuo uma flor que rego todos os dias. Possuo três vulcões que revolvo toda semana. Porque revolvo também o que está extinto. A gente nunca sabe! É útil para os meus vulcões, é útil para a minha flor que eu os possua. Mas tu não és útil às estrelas...

O empresário abriu a boca, mas não encontrou nenhuma resposta, e o principezinho se foi...

“As pessoas grandes são mesmo extraordinárias”, repetia para si durante a viagem. (SAINT-EXUPÉRY, 2000: 49).

O que discorrer sobre esse protótipo de homem robotizado, inflexível e extremamente positivista? Qual a sua atuação como gestor? É a postura empresarial supracitada que a sociedade espera? Definitivamente, a resposta é não! E muito menos é o comportamento ideal por parte de um gestor!

Oxalá a “solidão do trabalhador”, entendida por SIEVERS (1997: 63) como “uma das conseqüências predominantes da contínua fragmentação do trabalho”, desapareça do cenário organizacional neste início do século XXI, e que, sem delongas, reconheça-se efetivamente a necessidade imperiosa de as organizações se tornarem mais singularmente humanas, implementando-se o resgate da humanização no ambiente de trabalho. Sem esse resgate, o sucesso empresarial estará fadado a não sair do mundo das idéias, e sua concretização será impossibilitada, o que leva à pergunta: é isso o que o mundo dos negócios quer? O que realmente se precisa é de mais humanização.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÂNGELIS, J. de *O despertar do espírito*. Psicografia por Divaldo Pereira Franco. 4. ed. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 2000.
- BERGAMINI, C. W. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação, liderança*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

- CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- MASLOW, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NETO, R. A. Reflexão sobre administração de recursos humanos e sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida. *Integração: ensino, pesquisa, extensão*. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano V, n. 16, p. 31-32, fev. 1999.
- NETO, R. A., BISI, M. L. C. e GONÇALVES, L. C. O impacto da inovação tecnológica na gestão de recursos humanos. *Integração: ensino, pesquisa, extensão*. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano VI, n. 23, p. 245-248, nov. 2000.
- OLIVEIRA, S. L. de *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PEREIRA, M. I. e SANTOS, S. A. dos *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- RHINOW, G. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 1, p. 2-7, jan.-mar. 2001.
- ROMÃO, C. Empresa socialmente humanizada. *Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios*, [S.l.], jul./set. 2001. Disponível em: < <http://www.academica.cjb.net/> >. Acesso em: 24 out. 2001.
- RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 205-225. v. III.
- SAINT-EXUPÉRY, A. *O pequeno príncipe*. 48. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2000.
- SCHMITZ, E. F. *Caminhos da universidade brasileira*. Porto Alegre: Sagra, 1984.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: CODA, R. e BERGAMINI, C. W. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.
- TELES, M. L. S. *O que é psicologia*. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- VERGARA, S. C. e BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de administração de empresas*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

11. OBRAS CONSULTADAS

- KERVELEGAN, J. R. B. de A tomada de decisão e seus elementos constitutivos. *Integração: ensino, pesquisa, extensão*. São Paulo: Centro de Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu, ano VI, n. 23, p. 293-297, nov. 2000.
- VELLOSO, G. Espiritualidade nas empresas. *Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios*, [S.l.], maio-jun. 2000. Disponível em: < <http://www.academica.cjb.net/> >. Acesso em: 18 jul. 2001.